

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

Mestrado em: Gestão de Recursos Humanos

Relatório de Estágio

*“ O Programa Trainees na Portugal Telecom ”*

Orientação: Doutor Paulo Alexandre G. Lopes Henriques (ISEG)

Dra. Sandra Rebelo (Portugal Telecom)

Setembro 2012

Discente: Joana Isabel de Matos Pacheco nº138560

Júri:

Presidente: Doutora Carla Maria Marques Curado

Vogal: Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos

## Índice

1. Objetivo do Estágio	1
2. Enquadramento teórico	3
2.1. A importância do processo de Seleção	3
2.2. Fases e responsáveis de um processo de Seleção	6
2.3. Seleção relacionada com outras áreas dos RH	14
3. O Estágio	17
3.1. A Empresa	17
3.2. Recursos Humanos na PT	17
3.3. O Programa Trainees	19
3.4. O processo de Seleção do Programa Trainees na PT	24
3.5. Processos de Recursos Humanos na PT	27
4. Conclusão	34
5. Limitações	35
6. Sugestão Futuras	35
7. Bibliografia	36
8. Anexos	37

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Ciclo de vida do Programa Trainees	21
Figura 2 – Fases do Programa Trainees	22
Figura 3 – Plano de Formação	22
Figura 4 – Matriz de Carreiras na PT	29
Figura 5 – Modelo de Carreiras na PT	30

## **Glossário de Abreviaturas**

AD – Avaliação de desempenho

CEO - Chief Executive Officer

CTC – Contrato a termo certo

CV – Curriculum Vitae

DDL – Departamento de Desenvolvimento e Liderança

FEUP – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão de Lisboa

PT – Portugal Telecom

RH – Recursos Humanos

## **1. Objetivo do estágio**

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos considerei realizar um estágio curricular, visto permitir adquirir experiência profissional numa área que considero muito importante no contexto da minha formação académica. Como tal, o presente trabalho tem como objetivo descrever e refletir sobre os três meses de estágio na Portugal Telecom (PT).

Por forma a obter um contacto mais próximo com a realidade do mundo laboral, optei pela realização de um estágio no Departamento de Desenvolvimento e Liderança no grupo Portugal Telecom. Este estágio enquadra-se na área de recursos humanos, com especial ênfase na vertente de recrutamento e seleção, mais propriamente dentro do âmbito do programa trainees do grupo Portugal Telecom.

O estágio curricular na PT consistiu fundamentalmente no apoio e acompanhamento da equipa de desenvolvimento e liderança, no âmbito do Programa Trainees. As funções por mim realizadas passaram principalmente pela:

- Implementação das ações de roadshow junto às faculdades;
- Organização de open days na PT;
- Gestão de todos os meios de divulgação do programa (facebook, blog, soluções interativas que venham a ser desenvolvidas);
- Tratamento de informação referente ao processo de recrutamento e seleção, especificamente no apoio à organização e receção de relatórios para entrevistas individuais, contatos com candidatos ou PT PRO para agendamento de entrevistas, atualização de ficheiros de controlo e acompanhamento em entrevistas individuais da equipa PT PRO e DDL/GDL.

Este estágio permitiu:

- Aprofundar conhecimento do programa trainees e respetiva metodologia.
- Apreender conceitos práticos de recrutamento e metodologias.
- Apreender conceitos práticos de contratação.
- Analisar e propor melhorias ao nível dos processos supra referidos.

O estágio curricular permitiu expandir e consolidar conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado, mas também adquirir conhecimentos quanto à realização de entrevistas, e ter conhecimento da importância do programa trainees para a Portugal Telecom, pois não só permite à organização adquirir novos conhecimentos e competências, mas permite também aos trainees formação e perspetiva de carreira.

## **2. Enquadramento Teórico**

### **2.1. A importância do processo de seleção**

A seleção é um dos vários subprocessos da gestão de Recursos Humanos, traduzindo-se na exploração e análise de mercado, em procura de novos elementos dotados de novas competências para a organização.

O processo de seleção pode ser definido como um procedimento que termina na escolha de um candidato que irá desempenhar uma função na organização, sendo realizadas várias etapas anteriormente e desta forma identificar e caracterizar essa mesma função a preencher.

Com o processo de seleção as organizações pretendem, através de uma recolha de candidatos realizada anteriormente no processo de recrutamento, escolher o candidato que melhor se adequa ao perfil da função e também aos critérios definidos pela organização. Como tal, o principal objetivo consiste em atrair e reter os potenciais candidatos e deste modo a organização superar as necessidades laborais e desenvolver o capital humano (Chiavenato, 2000; Ployhart, 2006; Ribeiro, 2007; Cunha, M. *et. al.*; 2010).

A atração e seleção de potenciais candidatos são fundamentais para as organizações uma vez que garante a escolha de candidatos com maior potencial para atingir os objetivos da organização e também que se insira na função/tarefa a preencher.

Em todo este processo é essencial procurar o mercado-alvo, analisar a função a ocupar através da análise e descrição de funções e escolher a fonte de recrutamento, interno ou externo. Assim consegue-se adquirir informações sobre os fatores que atraem os potenciais candidatos, tais como, a imagem da organização e o modo como são apresentadas as oportunidades de crescimento profissional.

O processo de seleção visa essencialmente contribuir para a melhoria do desempenho, a progressão na carreira, assim como a redução do absentismo e do *turnover*, pois este apresenta como objetivo filtrar o volume inicial de candidatos através de métodos que determinam com algum grau de fiabilidade o ajustamento destes com a função e com a

organização (Proença, 2007; Ribeiro, 2007; Ryan & Huth, 2008; Cunha, M. *et al.*, 2010).

Segundo Paul Spector, o recrutamento e a selecção são uma das mais importantes funções de uma organização, uma vez que existe a necessidade de planear a entrada de novos colaboradores, fazer com que as pessoas certas se candidatem à função, decidir e seleccionar a melhores pessoas para a função e atrair essas pessoas.

Esta necessidade de se proceder a um processo de recrutamento e selecção acontece essencialmente para renovar o capital humano da organização, aquisição de novas competências, reforçar competências já existentes, substituição de um colaborador, criação de um novo cargo, introdução de novas tecnologias, etc. (Sousa, M. *et al.*, 2006)

A escolha dos candidatos deve ser realizada através de critérios pré-definidos consoante a ética da organização, a função a desempenhar e as necessidades organizacionais. A selecção requer assim que haja um ajustamento entre os candidatos e as funções.

Definir o processo de selecção requer critérios, isto é, habilitações literárias, competências, conhecimentos técnicos ou experiencias anteriores, para um melhor desempenho da função. Estes critérios devem permitir á organização prever o futuro desempenho do candidato, com base na recolha de informação adquirida através dos métodos de selecção, tais como inventários de personalidades, teste de aptidão e entrevistas grupais ou individuais. (Gomes *et al.*, 2008; Sousa *et al.*, 2006)

Segundo Chiavenato (2000), o processo de selecção é constituído por três modelos: Selecção, Classificação e Colocação. O primeiro baseia-se na existência de inúmeros candidatos e apenas uma vaga a preencher pela organização. Desta forma, observa-se cada candidato de forma a verificar se está de acordo com as exigências da função, podendo ser rejeitado. Assim sendo, este modelo foca-se na hipótese da organização ver as suas necessidades serem satisfeitas em primeiro lugar, pelo que as vagas a preencher devem ser ocupadas com os candidatos com o perfil adequado e o processo apenas finaliza quando o objetivo principal é alcançado. No entanto, o modelo de selecção não garante a utilização total dos recursos humanos que a sociedade envolvente oferece,



pois as necessidades dos indivíduos nem sempre estão conjugadas com as necessidades da organização.

Ao contrário do modelo de seleção antes mencionado, o modelo de classificação centra-se na existência de vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato, ou seja, analisa-se as exigências e necessidades do cargo a preencher na organização e cada candidato é comparado com essas exigências. Tal como no modelo anterior, este tipo de modelo o candidato também fica sujeito a aprovação ou rejeição. Em caso de rejeição, o candidato passa a ser comparado com as exigências dos outros postos de trabalho até já não existirem mais vagas. Este modelo proporciona aos candidatos mais do que uma oportunidade dentro da organização, uma vez que não considera o candidato como específico para determinado posto, mas sim que poderá ser posicionado na organização de acordo com o que seja mais adequado às suas características.

Por último, o modelo de colocação distingue-se dos anteriores uma vez que apenas existe um candidato e uma vaga, o que faz assim com que neste modelo não haja possibilidade de o candidato ser rejeitado.

Para outros autores o processo de seleção desenvolve-se em três etapas/estádios, sendo eles a preparação, a seleção e a avaliação (Smith, 1986; Robinson, 1986).

A fase de preparação começa por uma análise de funções de forma a decidir as qualidades a observar no candidato. Para tal, é necessário efetuar um estudo pormenorizado do conteúdo da função e as qualificações necessárias, para desta forma perceber se correspondem ao desempenho e são determinadas a partir das exigências da função.

Com base na descrição de cada função, são definidos os critérios e os instrumentos de seleção a serem utilizados. A análise de funções é essencial para o processo de seleção uma vez que define uma orientação para as atividades desenvolvidas ao longo de todo o processo.

Na etapa seguinte são recolhidas as informações sobre a função a preencher, tendo em conta qual o melhor método (referidos no próximo capítulo). Por último, a avaliação tem como objetivo determinar a validade do processo de seleção.

## **2.2. Fases e responsáveis de um processo de Seleção**

Após cumprida a fase de recrutamento é necessário selecionar o candidato através do método mais adequado, tendo este de estar ajustado à função para a qual se irá selecionar.

Segundo Sousa, *et. al.*, (2006), para uma melhor qualidade dos métodos de seleção é necessário cumprir requisitos, tais como serem práticos, adequarem-se aos constrangimentos de tempo e custos, confiáveis e objetivos, e deverão ser válidos de forma a adequar o candidato à função a preencher.

Para cada função deve-se escolher os métodos de seleção mais adequados, que permitam certificar que se contrata a pessoa certa para o lugar certo. Assim sendo, é indispensável criar um processo de seleção rigoroso, com painéis de métodos e técnicas apropriadas á tarefa a preencher pela organização. (Porter, 2004; Lockyer e Scholarios, 2007).

No processo de seleção existem inúmeras práticas que podem ser usadas, incluindo a aplicações formulários, curriculum vitae, entrevistas individuais ou de grupo, teste psicotécnico, testes de simulação, testes de personalidade, testes de competências ou de simulação e testes de aptidão específica do trabalho.

Segundo Cunha, *et. al.* (2010), os métodos de seleção permitem conhecer o sucesso do candidato no exercício das funções a desempenhar. Normalmente são utilizados dois grandes critérios de avaliação, o desempenho profissional e o desempenho de aprendizagem, isto é, ajuda a perceber como os candidatos irão desempenhar as suas funções e como aprenderão a desenvolver as suas capacidades e competências no longo prazo.

Como supra mencionado, o processo de seleção pode combinar vários métodos, sendo eles idênticos pelos vários autores analisados, estando sempre centrado na análise do CV, testes e por fim, as entrevistas.

Os métodos de seleção mais utilizados e referidos por vários autores são a análise curricular ou triagem curricular, os testes psicológicos, os testes de aptidão física, testes de competências específicas, testes de simulação, provas de conhecimento ou capacidade e entrevistas (Chiavenato, 2000; Montes *et. al.*, 2004; Sousa *et. al.*, 2006)

A análise curricular permite conhecer o percurso académico e profissional do candidato, as competências enunciadas pelo próprio, sem este estar fisicamente presente. É através da análise curricular que surgem muitas das perguntas realizadas nas entrevistas individuais, que envolvem as funções realizadas anteriormente e relativas às que se candidata. A triagem inicia-se com a análise das cartas de candidatura que são enviadas, bem como os currículos que as acompanham. Neste método analisa-se também as características dos candidatos (idade, formação, experiência) comparativamente às características requeridas pela organização. Esta análise ou triagem pode basear-se igualmente na observação de evidências sobre a experiência do candidato a nível de trabalho, educação, formação, competências, valores, aspirações, hobbies, interesses e feitos históricos da pessoa. Este primeiro impacto leva à eliminação de muitos candidatos (Ryan e Tippins, 2004; Montes *et. al.*, 2004; Sousa *et. al.*, 2006; Correia, 2007)

A análise do CV é a uma das melhores forma de obter informação biográfica, uma vez que os elementos recolhidos são úteis numa fase preliminar das entrevistas e tomada de decisões, permitindo apresentar e organizar a informação de forma mais padronizada, uma vez que o formulário obriga a que o candidato faça alusão, de forma detalhada, a temas de interesse para a organização.

De acordo com Bilhim (2007), a entrevista tem lugar logo a seguir à análise curricular, dado que o objetivo da entrevista é precisamente clarificar e aprofundar a informação constante no CV e fornecer ao candidato informações gerais sobre a empresa.

A entrevista é a técnica mais utilizada na seleção, o que se torna justificável por esta ser aplicável a qualquer função e ser a mais usada universalmente. Esta permite avaliar algumas competências (essencialmente as comportamentais), testar o esquema de raciocínio que os candidatos empregam na resolução de problemas, fazer alguns esclarecimentos acerca do CV, iniciar algum ajustamento de expectativas, informar o candidato sobre a função e preservar a imagem organizacional da empresa. (Beaumont, 1993; Peretti, 2001)

Segundo Wiesner e Cronshaw (in Gomes *et al.*, 2008), pode ser definida como “interação interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a emprego, com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores do sucesso no cargo subsequente”.

Para que a entrevista seja bem efetuada, é essencial que os entrevistadores tenham formação e preparação prévia, tenham acesso a uma boa análise de funções, que o conteúdo das perguntas seja salvaguardado e cuidado na recolha de informação (Gomes *et al.*, 2008). O entrevistador deve criar um ambiente agradável e estar atento ao aspeto do candidato, modos e expressão corporal (Bilhim, 2007). Deve ser dada atenção à linguagem verbal e não-verbal, como os sinais e os atributos da fala que, durante as entrevistas, atuam como pistas que levam os entrevistadores a decifrar a futura performance do colaborador. (Cardoso, 2005)

Segundo Sousa *et. al.* (2006) existem três tipos de entrevistas, sendo elas a entrevista tradicional, a entrevista situacional e a entrevista comportamental.

A primeira permite recolher informação que ajude a compreender melhor o comportamento do candidato. Este tipo de entrevista foca-se na formação académica e profissional, nas experiências de trabalho, na descrição do cargo, descrição da personalidade (pontos fortes e fracos) do entrevistado e interesses do candidato.

A situacional permite verificar como o candidato reagiria à colocação de um caso hipotético e como atuaria numa situação. A sua resposta é avaliada com base em parâmetros estabelecidos.

Já a entrevista comportamental centra-se na análise de incidentes críticos, confronta os candidatos com situações passadas que representem comportamentos ilícitos, o entrevistador regista o comportamento que o entrevistado teve nessa situação, por fim existe uma classificação. O candidato pode ser colocado em situações em que terá de mostrar as suas competências, tomada de decisão, liderança, resolução de conflitos, entre outras.

Para os autores, Cunha *et. al.* (2010) existem cinco tipos de entrevistas, nomeadamente a entrevista individual, a entrevista sequencial, a entrevista em duo, painel de entrevistadores e entrevista em grupo.

A individual consiste numa entrevista entre o candidato e o entrevistador. Poderá comportar riscos para o candidato uma vez que a decisão está dependente de uma só pessoa e pontos fundamentais da entrevista podem ser esquecidos pelo entrevistador.

Na sequencial o candidato é entrevistado por várias pessoas, permitindo ao candidato conhecer várias facetas da empresa e a vários membros da empresa conhecerem as características dos candidatos em vários domínios.

Nas entrevistas em duo, dois entrevistadores interrogam o candidato (por norma é o coordenador da função e o diretor de RH).

O painel de entrevistadores consiste na realização do trabalho por dois entrevistadores, que pode trazer vantagens como o julgamento mais apurado das competências do candidato, a decisão é mais rápida e permite que o candidato selecionado se ajusta a diversas partes da organização. No entanto, pode existir conflito entre entrevistadores.

A entrevista em grupo consiste numa entrevista a vários candidatos, podendo analisar as interações sociais, capacidade de liderança, espírito de equipa e gestão de conflitos.

A entrevista é um procedimento que prevê as capacidades e o rendimento do candidato na função tendo por base algumas perguntas e respostas orais do entrevistador e do entrevistado, respetivamente, tratando-se assim de um processo de comunicação entre

duas (ou mais) pessoas (Chiavenato, 2000), sendo essa comunicação conduzida perante um determinado objetivo.

Este método é um fator fulcral no processo de recrutamento e seleção, em que ambas as partes (recrutador e candidato) se encontram, e onde deverá existir um ambiente favorável, para o qual contribuirá a qualidade da relação que se estabelecerá entre ambos, ao longo de todo o processo.

Existe a necessidade por parte do recrutador de encontrar o profissional certo, e portanto deverá também existir transparência na troca de informações tanto por parte do recrutador, tanto pela parte do candidato. A entrevista dura habitualmente uma hora exceto em casos que a função é de menor complexidade, tendo portanto a duração de cerca de trinta minutos nesses casos. (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

Para os autores Gomes *et al.* (2008), as entrevistas podem ser classificadas em estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. As entrevistas estruturadas implicam um guião composto por questões ordenadas e planeadas com base nos conhecimentos, capacidades e experiência para o desempenho da função (Sousa *et al.*, 2006; Bilhim, 2007). Este tipo de entrevistas requer formação e experiência por parte dos entrevistadores, são mais demoradas e têm custos mais elevados (Gomes *et al.*, 2004). A entrevista semiestruturada permite recolher informação e conhecer o candidato. Nestas, a ordem como se coloca as questões é indiferente, apenas o início da mesma tem alguma orientação (Sousa *et al.*, 2006). As entrevistas não estruturadas medem melhor alguns aspetos como personalidade e competências sociais. Já as entrevistas estruturadas são melhores preditores de conhecimentos e experiência sobre o posto de trabalho (Ryan e Tippins, 2004; Gomes *et al.*, 2008).

De acordo ainda com a questão da entrevista, a mesma pode ser padronizada em vários tipos. São eles: Entrevista totalmente padronizada, Entrevista padronizada quanto às questões, Entrevista diretiva e Entrevista não diretiva.

Relativamente à entrevista totalmente padronizada, poderá ser uma entrevista fechada ou estruturada em que é elaborado previamente um guião, pelo qual o entrevistador se rege, e cujas questões colocadas ao candidato poderão ter uma conotação de escolha

como por exemplo: verdadeiro-falso, sim-não, etc. Aqui, o entrevistador não tem a preocupação de elaborar determinados assuntos, o que garante uma determinada vantagem para o candidato.

Quanto à entrevista padronizada quanto às questões, as questões são pré-definidas e elaboradas, mas a resposta pretendida pelo candidato, é aberta. Existe por parte do entrevistador um guião com uma lista de questões enumeradas de determinada ordem e portanto o objetivo deste tipo de entrevista será retirar toda a informação possível sobre o candidato, já que o mesmo não apresenta limitações na sua resposta.

No que diz respeito ao tipo de entrevista diretiva, as questões colocadas pelo entrevistador não são específicas, sendo que o objetivo da entrevista centra-se somente nas respostas do candidato, permitindo ao entrevistador reconhecer alguns comportamentos e alguma espontaneidade no candidato. Só assim, conseguirá obter a resposta que procura.

O tipo de entrevista não diretiva, é uma entrevista não-estruturada, e como tal o entrevistador assume a condução da entrevista, da forma que achar conveniente, por forma a retirar toda a informação que necessita do candidato.

A entrevista tem como objetivo a clarificação de alguns pontos descritos no curriculum vitae, bem como conhecê-los mais profundamente, o fornecimento de informações sobre a organização e sobre a função e seus afins (vencimento, benefícios sociais, etc.).

Outra das técnicas que podem ser utilizadas na fase de seleção, segundo Chiavenato (2000), são as provas de conhecimentos ou de capacidade, que consistem em instrumentos que permitem medir “o grau de conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo” assim como o “grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas”.

As provas de conhecimento permitem avaliar todo o conjunto de conhecimentos requeridos para o desempenho do trabalho, podendo assumir a forma de escolha múltipla ou de temas de desenvolvimento (Ryan e Tippins, 2004).

São muitas as áreas de conhecimento que as provas podem abordar, como o raciocínio matemático, conhecimento de línguas, informática e outros conhecimentos teóricos específicos do posto de trabalho (Anderson e Witvliet, 2008; Gomes *et al.*, 2008).

Estas provas podem ser definidas como provas orais, ou seja, é parecida com uma entrevista mas as perguntas verbais são específicas e portanto as respostas devem ser igualmente específicas; as provas escritas, que são aplicadas com perguntas escritas sendo que as respostas dadas também são dadas por escrito; ou provas de realização, em que o candidato terá de realizar determinada tarefa com algumas regras e com limite de tempo.

Quanto à sua forma, as provas podem ser executadas de forma tradicional, objetiva ou mista. As provas tradicionais são do tipo dissertativo, constituídas assim por um número reduzido de questões; as provas objetivas são estruturadas, sendo cuidadosamente planeadas e as provas mistas são constituídas por perguntas dissertativas e por itens de testes (Chiavenato, 2000).

Muitas organizações realizam também os testes. Estes são aplicados apenas aos candidatos que passam na fase da entrevista. Há inúmeros testes que podem ser aplicados, o que varia com a organização e em função do perfil profissional que se pretende selecionar (Correia, 2007).

Os testes podem ser classificados de Testes Psicométricos, de Personalidade e Técnicas de Simulação. Estes destacam-se pela sua capacidade em reter informação sobre o candidato, mas de forma mais específica.

Os testes psicométricos “assumem-se como uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas” Chiavenato (2000), permitindo assim analisar as diversas aptidões de um determinado candidato comparando-o com um conjunto de indivíduos que constituem a amostra representativa (Chiavenato, 1991).

Segundo Sousa *et. al* (2006), estes testes consistem num conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos. Permite analisar os comportamentos dos candidatos e comparar com



padrões de resultados alcançados por uma amostra representativa. Os testes psicológicos revelam certas características, tais como a Validade, de forma a prognosticar o desempenho futuro da pessoa, a Precisão; a Aferição, estabelecimento de normas e conceitos relativas à população a que se destina, e a Padronização, de forma a ser possível comparar, de forma objetiva, os resultados obtidos.

No que diz respeito aos testes de personalidade ajudam a compreender a personalidade de cada indivíduo (Peretti, 2001), analisando todos os traços de personalidade inatos e adquiridos. Como traços de personalidade naturais entendem-se os traços de personalidade determinados pelo carácter, enquanto os traços de personalidade adquiridos, adquirem-se pela experiência e vivência de determinadas situações (Chiavenato, 1991). Por traços de personalidade, Chiavenato (2000), define como as várias características que marcam uma pessoa, fazendo com que a mesma se distinga/diferencie das outras.

Para Sousa, existem também os testes de aptidão física, que são por norma utilizados quando a função a desempenhar assim o exige. De acordo com Fleishman e Mumford (cit. por Gomes *et al.*, 2008), estes testes permitem medir a “força dinâmica, a força do tronco, a força estática, a força explosiva, a flexibilidade em extensão, a flexibilidade dinâmica e a estamina”. Possibilitam ainda, avaliar o tempo de reação, coordenação dos membros e a destreza manual do candidato.

Os testes de competências permite, segundo Leme (2007), pesquisar as experiências profissionais do candidato, partindo do pressuposto que o indivíduo tende a apresentar o mesmo comportamento, quando exposto a situações experimentadas anteriormente. Tal não pode ser encarado como um facto concreto, pois à medida que as pessoas vão vivendo experiências diferentes ao longo do tempo, desenvolvem as suas características e conhecimentos diferentes.

Leme (2007) refere que “o objetivo da seleção por competências é procurar no candidato evidências que constatem que ele possui ou não uma determinada competência”.

Neste tipo de testes é fundamental distinguir se o candidato tem experiência nos requisitos que a função exige, investigar o seu histórico profissional a nível dos comportamentos e situações que efetivamente viveu.

Por fim, as técnicas de simulação, são aplicadas num contexto onde existe uma dinâmica de grupo, permitindo assim analisar o comportamento e a capacidade de raciocínio do candidato, perante uma situação de análise, ou seja, perante uma simulação. De acordo com Sousa *et. al.* (2006), estes testes permitem reconstruir um acontecimento que se pretende estudar e analisar o mais aproximadamente do real, ou seja, o candidato tem de realizar exercícios de simulação de acordo com situações críticas, exigências e competências associadas à função.

Após a conclusão de todas as fases explicadas anteriormente, é necessário tomar a decisão final. Se o processo de recrutamento e seleção foi solicitado a uma empresa externa, essa empresa disponibiliza uma lista com os candidatos que se encaixam no perfil, com os que poderão servir mais tarde à empresa e com os que foram, totalmente, excluídos do processo. Esta situação é habitual quando se contratam candidatos que não vão preencher uma vaga nos quadros da organização. Se o processo incidir sobre quadros/chefias, são apresentados, geralmente, três nomes possíveis de preencher a vaga em questão, sendo a gestão de topo a fazer as entrevistas e a escolher o que acha mais adequado à função (Correia, 2007).

### **2.3. Seleção relacionada com outras áreas**

Para que o processo de seleção seja fiável e traga os resultados pretendidos para a organização é necessário conjugar esta área dos Recursos Humanos com outras vertentes da mesma, para a melhor escolha de candidatos e atingir os objetivos pretendidos.

Como tal, deve-se começar por uma análise de funções pois permite conhecer as necessidades da empresa e desta forma realizar um melhor planeamento das tarefas a preencher, da atração dos seus potenciais colaboradores e da seleção destes. Permite

igualmente o perfil do candidato que a organização pretende para a melhor execução da tarefa.

O processo de seleção origina a admissão do novo colaborador pela organização, ou seja, o processo de acolhimento e integração. Nesta fase existe uma partilha de informação entre o candidato e o representante da organização. Estes dois processos interligam-se entre si uma vez que no processo de recrutamento e seleção a organização obtém informação sobre o candidato, e no processo de acolhimento e integração, o candidato obtém informação sobre a organização. “Estas informações são fulcrais para o desenrolar do processo e podem determinar o início da relação laboral, ajudando o colaborador a conhecer melhor a organização e esta a perceber se aquele candidato será o mais adequado para a função.” (Sousa *et. al.*, 2006)

Este processo contribui para o bom funcionamento do sistema de recompensas, uma vez que é através das competências analisadas no processo e dos aspetos de contratação, que a organização define o tipo de recompensas a atribuir ao colaborador. Segundo Sousa, esta fase é essencial para o estabelecimento de um plano de remunerações por parte da organização.

O sistema de avaliação de desempenho é também uma área dos recursos humanos que auferе contributos por parte do processo de seleção, pois a avaliação realizada pode ajudar a organização a definir os critérios de avaliação, e assim adequar com maior eficácia o perfil do candidato à função pretendida.

Um sistema de avaliação de desempenho permite verificar se os métodos de seleção usados pela organização foram os mais corretos porque se o candidato obter um resultado inferior ao esperado significa pode ter havido erros de seleção, permite gerir as recompensas de acordo com o desempenho, possibilitando que o colaborador seja reconhecido pelo seu trabalho e aufera benefícios de acordo com as suas motivações, permite identificar o potencial dos colaboradores e assim criar um plano de carreiras, e permite identificar as necessidades de formação de forma a melhorar o desempenho.

A gestão de competências ajuda o processo de seleção através de novas práticas, isto é, “identificação de requisitos de seleção mais rigorosos de acordo com as competências definidas” (Sousa *et. al.*, 2006).

Este processo permite também conhecer as habilitações e as formações que o candidato adquiriu bem como, que resultado obteve, auxiliando assim, o processo de seleção.

Segundo Sousa *et. al.* (2006), a promoção é uma das fontes de recrutamento e selecção que está relacionada com as práticas de desenvolvimento de carreira, e nesta dá-se preferência à ocupação de um lugar de responsabilidade por um colaborador interno.

No recrutamento e seleção, o desenvolvimento de carreiras torna-se fundamental para verificar o percurso mais adequado para o colaborador. É fundamental a existência das carreiras para o planeamento de recursos humanos, de forma a “delinear uma melhor gestão das competências: ao nível do recrutamento interno, isto é, face a uma possível promoção, transferência, reconversão ou planos de sucessão, ou ao nível do recrutamento externo, ou seja, pela promoção de opções de mobilidade profissional.” (Sousa *et. al.*; 2006)

### **3. O Estágio**

#### **3.1. A Empresa**

A Portugal Telecom é uma das maiores empresas nacionais, tendo como a sua área de negócio principal as telecomunicações, sendo estas fixas, móveis, multimédia (internet), sistemas de informação, investigação e desenvolvimento, comunicações via satélite e investimentos internacionais são as nossas áreas de atuação.

A PT é hoje a entidade empresarial portuguesa com maior projeção nacional e internacional, pois cada vez mais aposta na qualidade e inovação, orientadas para a satisfação das necessidades específicas de cada cliente nas diferentes áreas de negócio.

Atualmente está presente no continente europeu, americano, asiático e africano, mantendo uma forte presença em países como a China, Angola, Cabo Verde e Timor, destacando-se no plano internacional a sua atuação no mercado brasileiro, onde a PT é atualmente o maior investidor português.

O seu objetivo consiste em prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através de uma permanente atualização tecnológica, recursos qualificados e motivados e com respeito pelo ambiente e pela sociedade.

A PT Comunicações é uma empresa do Grupo PT, criada em 18 de Setembro de 2000.

#### **3.2. Recurso Humanos na PT**

Os colaboradores na Portugal Telecom são parte fundamental da organização. Cada vez mais a PT acredita que para cumprir a sua missão, visão, valores e alcançar os seus objetivos necessitam de pessoas talentosas e geradoras de valor, para desta forma terem vantagem competitiva e continuarem líderes de mercado. Como tal, apostam no talento como sinónimo de excelência, atitude positiva, conhecimento, rigor e iniciativa.

A PT é, atualmente, a principal entidade empresarial privada portuguesa. Esta posição resulta de uma clara aposta na qualidade e na inovação, orientadas para a satisfação das necessidades específicas de cada cliente.

Conta atualmente com cerca de 30 mil colaboradores em todo o mundo ao serviço de mais de 70 milhões de clientes. Apresenta uma performance de mercado alicerçada num modelo de gestão de ativos humanos que procura, sobretudo, o desenvolvimento das capacidades da empresa.

Atrair e reter talentos, a par da inovação e melhoria contínua, são compromissos de referência, que fazem da PT uma *learning organization* com uma gestão comprometida com a excelência. O desenvolvimento dos colaboradores, suportado em formação e na mobilidade, é assumido como área de intervenção estratégica na empresa e oferece o suporte necessário à maximização do nível de competências das várias equipas de trabalho. Uma atuação estratégica que faz da gestão de ativos humanos na PT uma *best practice* no mercado e uma fonte sustentada de vantagem face à concorrência – "As pessoas são o único recurso que a concorrência não tem" (site Portugal Telecom).

A Gestão Estratégica de Ativos Humanos da Portugal Telecom alicerça-se no modelo de Análise de Performance Individual e pretende contribuir para criar uma cultura coesa, com equipas estratégicas e competentes e com colaboradores que conhecem os negócios e as tecnologias, os seus objetivos individuais, o seu plano individual de desenvolvimento e as suas perspetivas de carreira.

Para o Grupo PT existem cinco razões fundamentais para as pessoas devam escolher ser PT, sendo elas:

### **1 - "Somos grandes e somos líderes..."**

São a principal entidade empresarial privada portuguesa e onde estão é para vencer, por esta razão são líderes em todos os mercados onde se encontram, a nível nacional e internacional.

### **2 - "Perseguimos talentos, valorizamos pessoas..."**

Acreditam que o capital humano é um fator crítico de sucesso. As pessoas são o cérebro e o coração da identidade. O segredo do sucesso da empresa depende de cinco ingredientes essenciais: conhecimento, atitude, rigor, iniciativa e trabalho em equipa.

### **3 - "Para cada carreira, fazemos várias apostas..."**

Apostam no crescimento e desenvolvimento, pretendendo proporcionar oportunidades de carreiras estruturadas e ambiciosas em várias áreas estruturais, desde o planeamento, passando pelas operações, produto, marketing e pela área comercial até ao *customer care* ou mesmo ao *business support*.

### **4 - "Temos uma orquestra de sucesso..."**

A demonstração de competências e a concretização de objetivos, regem-se pelo reconhecimento do mérito.

### **5 – “Cultivamos o bem-estar, contribuímos para a felicidade...”**

A organização rege-se pelo otimismo, pela partilha de ideias e recursos, pelo trabalho em equipa e por várias práticas de responsabilidade social interna.

“Empenho rigoroso e otimismo, minimização de ameaças, aproveitamento de oportunidades e procura da excelência, inovação, diversidade, sentido de melhoria contínua, ética e concretização de sonhos. Tudo isto é ser PT.”

## **3.3. O Programa Trainees**

O Programa Trainees consiste numa das fontes de recrutamento privilegiadas para o rejuvenescimento dos ativos humanos na Portugal Telecom. Este programa tem como objetivo captar jovens finalistas de mestrado com elevado potencial de desenvolvimento, selecionados entre as melhores universidades portuguesas.

Durante o programa promove-se o desenvolvimento pessoal e competências do trainee através da realização de projetos de estágio ajustados às necessidades do negócio, cujo objetivo é alinhar objetivos pessoais com objetivos da empresa. Promove-se igualmente o desenvolvimento de competências pelo acolhimento e integração assistida, bem como,

por um toolkit training adequado às suas necessidades e ao projeto de estágio, e por acompanhamento, orientação, avaliação e feedback constantes.

Inicialmente este programa visava dirigir-se apenas para a PT Comunicações e PT Prime, mas desde 2008 foi alargado para o Grupo PT, destacando-se integração de estagiários na TMN, PT Sistemas de Informação, PT Inovação e PT PRO.

O forte investimento que o programa trainees representa é demonstrado pelo elevado envolvimento e sponsorship por parte da gestão de topo que participa, desde logo, no processo de seleção dos jovens que integram o Programa, bem como no seu acompanhamento e desenvolvimento ao longo do percurso na empresa.

Recruta jovens com habilitações nas áreas de Engenharia, Matemática, Economia, Gestão, Marketing, Ciências Sociais e Humanas ou outras com relevância para o mercado das telecomunicações, com média igual ou superior a 14 valores.

Uma das formas de divulgação do programa trainees é através do Roadshow junto das universidades. Neste irá ser refletido a permanente aposta da PT em inovação tecnológica e no dinamismo com que se apresenta no mercado. A divulgação da iniciativa estará associada às novas formas de comunicação e entretenimento, nomeadamente às redes e jogos sociais, sendo que toda a informação disponibilizada sobre a PT e o programa trainees terão por base o código QR.

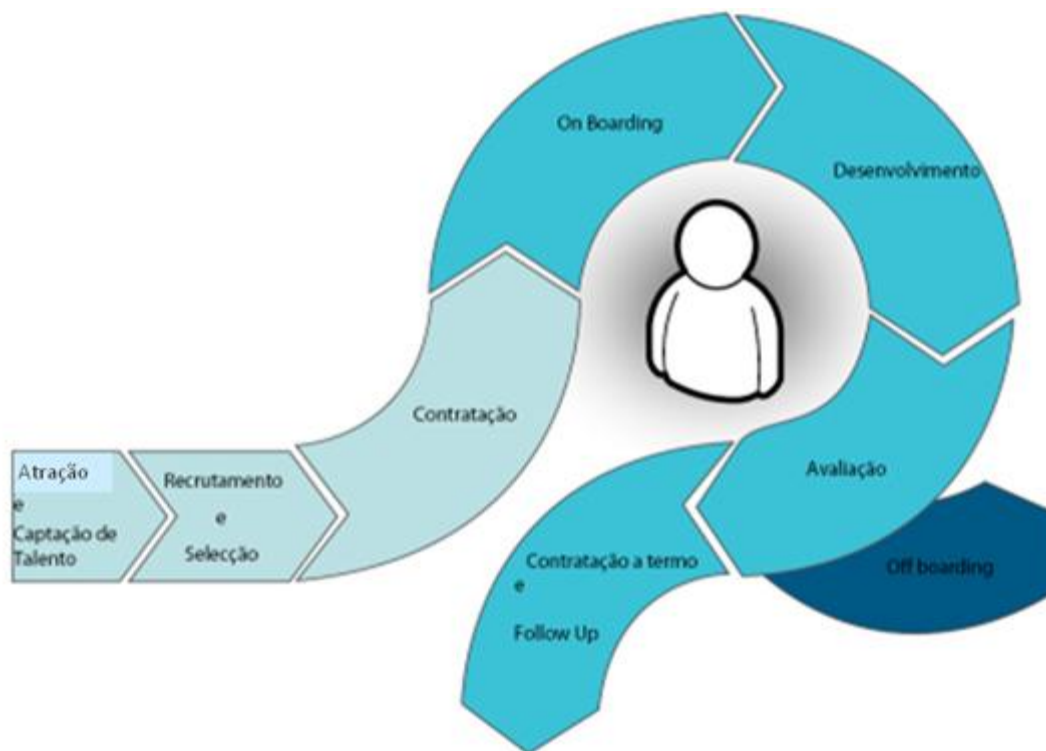
A PT vai a universidades como a Católica, o ISEG, a Nova, o ISCTE, a FEUP, Universidade de Aveiro, Universidade de Coimbra, etc.

Por norma o programa trainees iniciava-se em Setembro de cada ano, mas a partir deste programa trainees (12-14) inicia-se em Maio, devido essencialmente à avaliação de desempenho, ou seja, para que os trainees sejam avaliados ao mesmo tempo dos restantes colaboradores da organização.

Estima-se que por ano entram cerca de 100 trainees, sendo acolhidos por mais de 50 direções. No Programa Trainees 12-14, foram integrados 103 jovens, nas diversas empresas do grupo PT.



**Figura 1 - Ciclo de vida do Programa Tainees**



Fonte: [www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)

O Programa trainees é constituído por três anos, o Ano 0, o Ano 1 e o Ano 2.

No Ano 0 inicia-se todo o processo de recrutamento e seleção começando pela triagem curricular onde se seleciona os candidatos de acordo com critérios definidos, tais como, médias, habilitações e curso. Esta fase é realizada na PT PRO, onde também se faz as provas de aptidão numérica, verbal e abstrata, provas de inglês, testes de personalidade e entrevista individual. A seleção dos candidatos é realizada na PT Comunicações, pelo departamento DDL, que consequentemente envia os currículos para as direções (organigrama em anexo) que melhor se adequam ao perfil das mesmas. Estes perfis são adquiridos através dos projetos de estágio enviados pelas direções, onde têm em atenção a área funcional, as atividades a realizar, a definição do projeto de estágio, os milestones do projeto, os objetivos da função, as tarefas a realizar e o perfil do candidato (faculdade, habilitações literárias, curso, características comportamentais, conhecimentos técnicos e de informática). Ainda neste ano procede-se à contratação dos trainees.

**Figura 2 – Fases do Programa Trainees**



Fonte: [www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)

No Ano 1 é quando inicia-se o estágio profissional. Este ano está muito assente na formação, incluindo formação em Soft Skills, Hard & Business Skills, Technical Skills e E-learning. Considera-se que sejam ministradas cerca de 160h de formação.

O plano de formação engloba ações diversificadas que vão desde a construção de um verdadeiro espírito de equipa e criação de uma network interna, com aquisição de conhecimentos específicos do setor das telecomunicações, orientação para o cliente, entre outras ferramentas práticas que permitem apoiar o início da atividade profissional.

**Figura 3 - Plano de Formação**



Fonte: [www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)

É também neste ano que começa o processo de mentoring, onde os trainees conhecem os objetivos deste e o seu mentor.

O papel do mentor é fundamental uma vez que:

- Auxilia os mentees a ter expectativas realistas
- Guia-os no planeamento da sua própria carreira
- Coloca a sua experiência e conhecimentos ao serviço do mentee
- Proporciona aos mentees um ambiente de confiança e partilha
- Orienta, desafia, encoraja e inspira

Neste processo são realizadas as reuniões que o mentee e o mentor acharem relevantes, sendo o mentee (trainee) responsável pela preparação da mesma, verificando quais os assuntos a abordar, garantir que foram abordados todos os assuntos que pretendia e descrever tudo o que aprendeu na reunião.

Engloba igualmente os Questionários de satisfação, onde se verifica quais os pontos que os trainees estão mais satisfeitos ou insatisfeitos, analisando se sentiram um bom acolhimento por parte da direção, se estão integrados ou se pretendem mesmo mudar de direção. Estes pontos são também abordados nas reuniões de feedback realizadas pela DDL que faz um acompanhamento aos trainees. Também são realizadas mais de duas reuniões anuais com o CEO.

Por fim é feita a avaliação de desempenho por parte das direções.

A taxa de retenção dos trainees é perto de 80%.

O Ano 2 é constituído igualmente por formação, mas ao contrário do 1º ano que tem inúmeras formações, neste apenas existirá uma (não sendo vinculativo) e também um trabalho (grupo/individual). Neste ano existe também a formação realizada pelos trainers.

Tal como no Ano 1, este ano também irá centrar-se em reuniões com direções, de feedback, questionários de satisfação e por fim a avaliação de desempenho.

O potencial identificado no grupo de trainees, é validado no decorrer do programa através de um acompanhamento permanente e de um processo de avaliação que permite, de forma quantitativa, identificar os trainees que se destacam não só pelo seu elevado desempenho, mas também pelo seu potencial de desenvolvimento e de liderança, possibilitando o seu crescimento dentro da empresa.

### **3.4. O processo de Seleção do Programa Trainees na PT**

Tal como referido, o processo de recrutamento e seleção na PT inicia-se no Ano 0. O Programa Trainees é realizado somente através de recrutamento externo, ou seja, procura candidatos externos à organização. Na PT optam por este tipo de recrutamento de forma a adquirir novas competências, conhecimentos e experiências, e assim renovar as pessoas da organização. Permite igualmente dar uma maior visibilidade da organização junto dos jovens licenciados.

Neste processo inicialmente começa-se pela divulgação do Programa Trainees, através das diferentes fontes de recrutamento existentes.

Teoricamente existem várias fontes de recrutamento que as empresas podem utilizar, tendo mais foco o recrutamento académico, os centros de emprego, empresas especializadas, head-hunting, anúncios, candidaturas espontâneas e recrutamento on-line.

As fontes de recrutamento utilizadas pela PT consistem essencialmente no recrutamento académico, candidaturas espontâneas e anúncios on-line, e esta divulgação, do Programa Trainees, é efetuada principalmente através da sua página de internet, através das redes sociais (Facebook e Talent City), Open Day's, ou seja, a empresa realiza um evento, com apresentação da empresa, das oportunidades existentes e com a presença do administrador da PT, para os melhores alunos das universidades mais prestigiadas, e também através do Roadshow, isto é, apresentações do programa nas várias universidades do país dando a conhecer-se junto do mercado-alvo (jovens licenciados).

O recrutamento académico consiste na deslocação a universidades de forma a recrutar candidatos de elevado potencial. Segundo Sousa *et. al.* (2006), este recrutamento pode acontecer diretamente junto de finalistas ou através de parcerias entre a organização e as universidades, promovendo iniciativas conjuntas e permitindo um maior conhecimento mútuo entre o potencial empregador e candidato. Com esta fonte as empresas podem solicitar junto das organizações listagens de alunos tal como as escolas podem promover estágios das empresas. Como tal, o roadshow é realizado com base neste tipo

de recrutamento, tendo assim como objetivo principal recrutar jovens licenciados a terminar o mestrado.

Os Open Day's são igualmente realizados com base no recrutamento académico uma vez que a PT realiza várias parcerias com as universidades de modo a terem listagens dos alunos com melhores médias, e assim poderem convidá-los para este evento de forma a cativá-los e tentar integrá-los no Programa Trainees.

As candidaturas espontâneas permitem aos candidatos enviarem os seus currículos para as empresas de forma a darem a conhecer as suas competências e conhecimentos. Para as empresas este tipo de candidatura possibilita um maior número de candidaturas e a utilização da mesma para recrutamentos futuros. Esta candidatura é normalmente realizada via e-mail ou nos sites das próprias organizações. No caso da PT uma das formas de divulgação do programa trainees é através da página da internet, onde os candidatos facilmente podem enviar os seus currículos e colocarem informação sobre as áreas de interesse, como o candidato obteve informação sobre o programa, para desta forma fazerem um estudos sobre as suas fontes de recrutamento, o seu percurso académico, a experiência profissional, outras habilitações tais como línguas estrangeiras a razão da candidatura ao programa e também o objetivo da mesma.

Por fim os anúncios que consistem numa fonte de divulgação muitas vezes utilizadas pelas empresas, uma vez que permitem uma elevada exposição da empresa ao mercado. Através desta fonte a empresa faz uma breve apresentação, aquilo que tem a oferecer aos candidatos e os perfis que pretendem. A PT além da divulgação através do site, procura também divulgar as suas oportunidades nas redes sociais de forma a alcançar um maior número de candidatos. Outro dos locais disponíveis aos jovens licenciados é a página do Talent City, onde podemos encontrar colaboradores a falar das suas experiências.

Desta forma a PT inicia o seu processo de recrutamento, que será realizado pela PT PRO.

Ainda no Ano 0, começa a fase de seleção, onde a PT define critérios de escolha segundo as direções. Estes critérios podem ser as universidades pretendidas, os cursos, o perfil do candidato e as competências necessárias para a realização da função.

Esta fase é realizada tanto pela PT PRO, que é responsável pela fase de testes e primeira entrevista, e depois pelo departamento de Desenvolvimento e Liderança que realiza as seguintes entrevistas individuais, para direccionar os candidatos aos departamentos correspondentes, e por fim são as próprias que seleccionam os candidatos.

A PT PRO destina-se principalmente a realizar os testes de conhecimento e competências técnicas. Estes testes consistem na aplicação de um conjunto de provas/testes que avaliam o desenvolvimento mental, aptidões, habilidades e conhecimentos. São testes estruturados em torno de competências exigidas para o desempenho das funções que os candidatos podem vir a executar, como por exemplo, língua estrangeira ou conhecimentos tecnológicos. Na PT, os testes realizados são testes de aptidão verbal, raciocínio lógico, numérico e o teste de inglês.

Para melhor avaliarem o perfil de cada candidato, dinâmica de grupo, o seu espírito de equipa e a sua forma de interação com os restantes candidatos, realizam provas de grupo, onde colocam um desafio que em conjunto os candidatos devem chegar à solução. Desta forma, importa ter em atenção o perfil psicológico, ou seja, aptidões intelectuais, características de personalidade e motivações relacionadas com o cargo.

Por fim realizam também uma primeira entrevista individual onde se tem o objetivo de conhecer o candidato individualmente, a sua personalidade, os seus pontos fortes e fracos, as suas motivações, os seus interesses e se é acessível e disponível, ou seja, detalhar individualmente o perfil psicológico e motivacional. Este processo dará origem ao Relatório de assessment individual, que será posteriormente enviado à DDL para análise. (Relatório em anexo)

Na fase de entrevista junto da DDL, os candidatos são questionados para que o entrevistador perceba os seus interesses, motivações e características. Nesta fase são feitas questões, baseadas num guião de entrevista (em anexo), de carácter académico, profissional, motivacional e o contributo que podem vir a dar à organização. É também nesta entrevista que os candidatos conhecem as oportunidades dentro da organização, isto é, os departamentos que procuram o perfil do candidato. A entrevista realizada é uma entrevista semiestruturada pois permite recolher informação e conhecer o candidato através de um conjunto de questões, cuja ordem é indiferente e podem existir perguntas que não estão no guião. Pode ser também considerada

uma entrevista padronizada quanto às questões, pois estas são pré-definidas e elaboradas e a resposta dada pelo candidato é aberta, isto é, existe por parte do entrevistador um guião, cujo objetivo é retirar toda a informação possível sobre o candidato, pois não existe limitação nas respostas dadas.

Após a realização desta entrevista, e caso exista alguns candidatos com o perfil pretendido, a DDL direciona os candidatos para avaliação da direções e posteriormente estes serão avaliados pelos próprios.

Na fase das direções, é realizada igualmente uma entrevista individual, cujo objetivo é seleccionar os candidatos mais adequados de acordo com as áreas de interesse e perfis. Consiste numa entrevista não diretiva, ou seja, uma entrevista não-estruturada, e como tal o entrevistador assume a condução da entrevista, da forma que achar conveniente, por forma a retirar toda a informação que necessita do candidato.

É nesta fase que os candidatos são escolhidos e desta forma integram a equipa da PT.

### **3.5. Processos de Recursos Humanos na PT**

A realização do estágio permitiu-me observar que para uma melhor adequação dos novos trainees á organização, a PT realiza um mês de formação de modo a que estes adquiram conhecimentos técnicos para a realização das suas tarefas.

Segundo Cabrera (2006, cit. por Cunha, J. *et. al*, 2010) a formação consiste num conjunto de experiencias de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos colaboradores.

A formação é uma das formas, talvez a mais importante e efetiva, de induzir mudança numa organização (Mintzberg e Westley, 1992, cit. por Santana, S.), pois é através desta que os colaboradores apreendem novos conhecimentos para a concretização das suas funções. Mas a formação não consiste apenas em ganhar novos conhecimentos em relação à função, engloba igualmente melhorar atitudes, comportamentos, competências de comunicação para com os colegas e chefias, empenhamento para com a organização e a capacidade de desenvolvimento.

A formação é uma das atividades mais importante para a organização, uma vez que é nesta fase que se define as necessidades e as características de cada colaborador. A formação permite aos formandos desenvolver as suas capacidades de trabalho e terem assim perspectivas de ascensão e promoção, ou seja, perspectivas de desenvolvimento da sua carreira. Devido à mudança existente no ambiente do mercado de trabalho e à existência de grande concorrência, é cada vez mais necessário ter os melhores colaboradores na organização, e como tal os que têm uma maior formação são mais valorizados pela organização.

Através da formação, a organização pode solucionar problemas existentes criando mudanças de atitude face ao trabalho e à organização, isto é, dar formação ao nível de cultura organizacional, de forma a conseguir conjugar os objetivos dos colaboradores e da organização, ao nível comportamental, fazendo um ajustamento dos colaboradores à estratégia, ao nível de relacionamentos interpessoais, criando uma maior comunicação entre colaboradores e chefias para uma melhor resolução dos problemas existentes, e a capacidade de autoavaliação, permitindo aos colaboradores participarem na sua avaliação de desempenho.

Na PT a formação contribui para a avaliação dos trainees e assim selecionar os que continuaram a fazer parte da equipa no segundo ano do programa e os que terminam após o estágio profissional, ou seja, a formação é importante para a evolução de carreira dos trainees.

O conceito de carreira foca-se essencialmente no indivíduo e nas suas necessidades, tendo no entanto, de ter em conta a relação do indivíduo com a organização.

Este conceito tem igualmente subjacente a ideia de avanço/promoção e de desenvolvimento, pressupondo que, o individuo vai realizar funções com o maior nível de complexidade, prestígio e responsabilidade. (Cunha, M. *et. al.*; 2010)

O desenvolvimento de carreiras permitem que o colaborador e a organização criem um ligação e assim alcancem os objetivos pretendidos por ambas, ou seja, a organização deve ter em conta as características, interesses e opções de carreira do colaborador, desenvolva as competências dos indivíduos através de formação, e o colaborador deve



ter em atenção as necessidades da organização, os seus objetivos, visão, missão e a sua cultura organizacional.

O desenvolvimento de carreiras trás à organização benefícios, tais como uma maior motivação por parte dos colaboradores, pois este têm um sensação de poderem progredir gerando uma maior produtividade, clarificação dos objetivos e boa imagem da organização. Já para os colaboradores sabem que podem progredir e como tal sentem-se mais realizados pessoalmente e motivados.

As carreiras na PT focam-se essencialmente em regras simples assentes no reconhecimento do mérito individual. O modelo de carreiras é transversal a todas as empresas do Grupo PT em Portugal, sistematiza e uniformiza as atividades ao nível da organização e assegura a equidade entre funções com condições remuneratórias alinhadas com o mercado.

A Matriz da Carreira PT está organizada em 5 categorias e 5 níveis de desenvolvimento.

**Figura 4 - Matriz de Carreiras na PT**



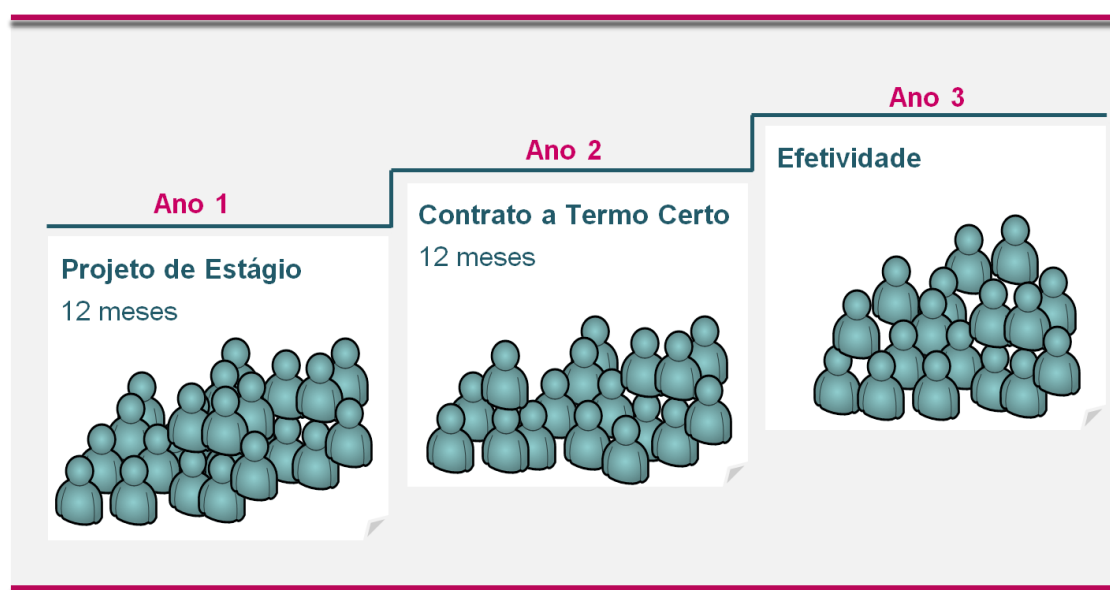
Fonte: slides Portugal Telecom

As Categorias consistem num conjunto de atividades, com grau de complexidade, responsabilidade e exigência similares. Os Níveis de desenvolvimento são o grau de proficiência do conhecimento e autonomia no ciclo de aprendizagem. As atividades são

um conjunto de responsabilidades que se atribuem a uma pessoa para conseguir um resultado.

O modelo de carreiras na PT para os trainees é efetuado da seguinte forma, no primeiro ano é realizado um estágio profissional (12 meses), no segundo ano os que continuam passam a contrato a termo certo (12 meses), e por fim a efetividade.

**Figura 5 - Modelo de Carreiras na PT**



Fonte: slides Portugal Telecom

O modelo de carreiras dos trainees depende essencialmente da avaliação que estes terão ao longo do programa.

No Ano 1 (projeto de estágio) o trainee deve desenvolver as tarefas orientadas para a análise, aplicação de técnicas e procedimentos que impliquem elevada especialização nas várias áreas e domínios de atividade. As tarefas que compõem cada projeto sustentam uma futura integração do trainee numa atividade enquadrada na categoria C do Modelo de Carreiras PT. No entanto, neste período de aprendizagem, o trainee não é abrangido pelo Modelo de Carreiras PT, é-lhe atribuída uma bolsa de estágio de acordo com o projeto que o trainee estiver a desenvolver. Ao longo do ano existe um acompanhamento contínuo da evolução de cada trainee por parte da DDL.

A avaliação de desempenho dos trainees é fundamental para o desenvolvimento de carreiras. Neste Ano 1 a avaliação de desempenho realizada pelo orientador de estágio assente em 5 competências e concretização de resultado (conhecimento, atitude, iniciativa, espírito de equipa e rigor) é valorizada em 70% da nota final dos trainees. Os resultados são 30% da avaliação.

O conhecimento consiste na aplicação prática, na aprendizagem e desenvolvimento de conhecimentos. A atitude é verificada através da energia e otimismo na interação com os restantes elementos no seu desenvolvimento. O rigor é a fiabilidade e capacidade para estruturar e priorizar atividades. A iniciativa é a proactividade e capacidade de assumir riscos na exploração de oportunidades, autonomia e empenho no trabalho. O trabalho de equipa ou gestão de equipa é avaliado através da cooperação e cordialidade com os outros colaboradores e sentido de pertença em relação á empresa e na capacidade de motivar e desenvolver equipas.. Os resultados é avaliada através da capacidade de gerar resultados e atingir objetivos propostos, e também de cumprir objetivos mesmo em situações adversas e independentemente dos constrangimentos.

A gestão de competências permite identificar competências e conhecimentos dentro da organização, sendo assim possível desenvolver as competências de acordo com as necessidades e objetivos dos colaboradores. Segundo Bilhim (2009), a gestão de competências tem influência em diversas dimensões da organização: no desenvolvimento organizacional, na aprendizagem organizacional e pessoal, na gestão do conhecimento, na gestão da qualidade dos processos de gestão, nos processos de criação de valor de negócio e na orientação estratégica da organização.

As competências individuais são organizadas em modelos de competências que permitam às pessoas numa organização ou profissão, compreender, discutir e aplicar as competências para o desempenho e progressão na carreira. (Hoge, Tondora & Marrelli).

A avaliação de desempenho é um dos impulsionadores do desenvolvimento de carreiras, pois “identifica o potencial dos candidatos para a posterior construção de planos de carreira e de sucessão”, e uma vez que depois de “definido o plano de carreiras, a avaliação de desempenho pode construir um passo no sentido da progressão profissional.” (Sousa *et. al.*; 2006)

Segundo Cunha *et. al.*(2010), a gestão do desempenho tem implicações nas decisões sobre as recompensas, promoções, transferências e saídas dos membros da organização. Ou seja, todas as estas decisões são com base no desempenho do colaborador, se este tiver um bom desempenho deve ser recompensado, sendo uma das recompensas a progressão na carreira ou a transferência para uma função que esteja de acordo com os objetivos pessoais do colaborador.

A ligação entre carreiras e avaliação de desempenho é muito importante, pois permite que haja uma reorientação para se definir os objetivos dos colaboradores e da organização. Uma avaliação de desempenho bem estruturada torna-se essencial para a realização de um plano de carreiras.

Também a formação técnica e comportamental serve para a avaliação de desempenho dos trainees, através da frequência das ações de formação que compõem o toolkit training do programa. As avaliações são asseguradas pelo formador de cada uma delas. Outro dos pontos que contribui também para a avaliação dos trainees é um trabalho de grupo sobre desenvolvimento de negócio, melhoria contínua e inovação.

Assim sendo a formação ajuda a criar oportunidades de carreira, pois o desenvolvimento de carreiras tem um papel essencial no que diz respeito ao planeamento, ou seja, tem em conta as capacidades e as motivações dos colaboradores que operam na organização, tendo sempre presente as necessidades e objetivos do colaborador e organização.

No Ano 2 (em contrato de trabalho a termo certo - CTC), os trainees são enquadrados no modelo de carreiras PT, onde será efetuado um levantamento das tarefas que vão ser desenvolvidas ao longo dos 12 meses de duração do CTC. De acordo com essas tarefas, será feita a alocação a uma das atividades enquadradas na categoria C. Será efetuado o posicionamento no nível 1 de desenvolvimento, uma vez que tem início nesse momento o 2º ano de atividade na PT.

A avaliação de desempenho permite verificar o potencial de cada colaborador, identificar as suas características mais fortes e fracas de desempenho, e através do feedback pode-se perceber o que melhorar ou manter.

De acordo com Adnan Ahmed *et al.* (2010), os objetivos de uma AD são dar feedback sobre o desempenho de funcionários, identificar as necessidades de formação de funcionários, os critérios de documento utilizados para distribuir recompensas organizacionais, formar uma base para a tomada de decisões, tais como os aumentos salariais, promoções, ações disciplinares, proporcionar a oportunidade para diagnóstico organizacional e desenvolvimento, facilitar a comunicação entre funcionários e a administração, e validar técnicas de seleção e políticas de recursos humanos para atender às exigências de igualdade de oportunidades de trabalho.

Este feedback serve para ajuda os colaboradores a melhorarem o seu desempenho, a desenvolver as suas competências e a terem perspectivas de evolução pessoal e de carreira. Esta avaliação “permite delinear ações visando a melhoria do desempenho, quer através de ações de formação e mobilidade, quer através de reestruturações dos postos e processos de trabalho.” (Cunha, J. *et. al.*; 2010)

Ao longo de todo este processo a DDL continuará a acompanhar a evolução de cada colaborador que será avaliado de acordo com o modelo de desempenho corporativo no perfil C, ou seja, haverá sempre um feedback de modo a que os colaboradores saibam o que podem vir a melhorar e também para que a própria organização saiba o nível de satisfação e motivação dos seus trainees.

Por fim, no Ano 3 será efetuado um novo levantamento da atividade, desenvolvida pelos colaboradores que passam para esta 3ª fase, sendo esta atividade enquadrada na categoria C. Com base na avaliação de desempenho dos primeiros 2 anos será elaborado um ranking.

## **4. Conclusão**

A realização do estágio curricular permitiu-me verificar a importância do processo de seleção numa das maiores empresas nacionais, o Grupo PT. As funções realizadas focaram-se essencialmente no apoio e acompanhamento da equipa responsável pelo Programa Trainees, numa fase de seleção.

Uma das grandes vantagens deste processo de seleção é o facto de haver uma adaptação às necessidades da organização, para então mais facilmente recrutar o candidato certo para o desempenho da função e também criar os resultados pretendidos pela organização. Assim sendo, na escolha dos seus candidatos a PT tem em conta todas as características requeridas para a realização da função e também as necessidades de cada departamento. Todos os departamentos com necessidades de trainees formulam um relatório, para que os responsáveis do processo de seleção escolham o melhor candidato.

Com a análise do enquadramento teórico, é cada vez mais perceptível que selecionar os candidatos com as competências e conhecimentos necessários para o desempenho da função é essencial para o constante crescimento da organização. É igualmente importante perceber se o perfil do candidato se adequa às necessidades da função e se está alinhado com os objetivos da organização. Como tal, é importante aplicar os métodos de seleção mais adequados à organização.

Muitos autores afirmam que os métodos mais utilizados, nos dias de hoje, são os testes e as entrevistas, logo a PT foca-se nestes dois tipos de métodos. Os testes são realizados numa primeira fase da seleção, todos os outros momentos baseiam-se na entrevista individual, onde se observa fundamentalmente os conhecimentos, os interesses, as motivações, os objetivos futuros e o contributo que poderão dar à organização. Estas entrevistas permitem também dar a conhecer aos candidatos as funções que podem vir a desempenhar e qual o departamento que melhor se adequam.

Tirando outras funções de apoio à equipa, a realização do estágio permitiu um grande acompanhamento a estas entrevistas e realização das mesmas. Houve a oportunidade de aprender a observar os comportamentos, conhecimentos dos candidatos e saber analisar a informação obtida. Permitiu também saber qual deve ser a postura do entrevistador.

Pode também concluir que os recursos humanos são fundamentais para a organização, visto que neste programa a organização investe na sua formação e proporciona uma possibilidade de permanência na organização e progressão na carreira através da sua avaliação, competências e desempenho ao longo dos 3 anos de Programa.

## **5. Limitações**

Apesar de todas as oportunidades de aprendizagem que obtive na PT, não houve oportunidade de participar na fase de recrutamento e também apenas houve a oportunidade de observar a primeira fase de seleção na PT PRO como candidata ao programa.

Outra das limitações diz respeito á triagem curricular, existe uma seleção bastante específica quanto às médias pretendidas, uma vez que apenas selecionam candidatos com médias iguais ou superiores a 14 valores, podendo assim deixar escapar candidatos que embora não tenham um currículo académico que preencham os requisitos, podem ter outras características que melhor se adequem á função a desempenhar. Também nos Open day's realizados na PT, apenas são convidados a participar os candidatos com maiores médias das melhores faculdades do país.

## **6. Sugestões Futuras**

Para trabalhos futuros seria interessante comparar o Programa Trainees da PT com outros programas de outras grandes empresas nacionais, tal como a EDP, de forma a analisar diferentes métodos de seleção utilizados ou perfis de candidatos para funções diferenciadas.

Era também interessante analisar a perspetiva dos candidatos quanto ao Programa Trainees, de forma a perceber a imagem que têm da organização, as vantagens que trouxeram para o seu percurso profissional, as experiencias adquiridas e toda a perceção da fase de recrutamento e seleção.

## 7. Bibliografia

Ahmed, Adnan; Hussain, Iftikhar; Ahmed, Shakeel; Akbar ,M Fraz; *Performance Appraisals Impact on Attitudinal Outcomes and Organisational Performance*; International Journal of Business and Management. Toronto. Vol.5, Iss. 10; pg. 62, 2010

Anderson, N. e Witvliet, C. (2008), Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: An international comparison between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore. International Journal of Selection and Assessment, Vol. 16, nº1, pp. 1 – 13.

Bilhim, J. A. F. (2007), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 3.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Instituto superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. A. F; *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*; Lisboa, 2009

Beaumont, P.B. (1993). *Human Resources Management Key Concepts and Skills*. SAGE Publications. London.

Câmara, P.B; Guerra, P.B.; Rodrigues, J.V. (2003). Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Edições Dom Quixote. Lisboa

Cardoso, A. (2007), *Recrutamento & Seleção de Pessoal*, 4.<sup>a</sup> edição, Edições Lidel.

Chiavenato, I. (2000), *Recursos Humanos na Empresa*. Vol. III. Editora Atlas, São Paulo.

Correia, F. (2007), *A Gestão Integrada dos Recursos Humanos: síntese conceptual*, Instituto Politécnico de Coimbra.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. e Gomes, J. F., (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.



Gomes, J., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, e C., Marques, C.A (2008). *Manual de gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Leme, R. (2007), *Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Lockyer, C. e Scholarios, D. (2007), The “rain dance” of selection in construction: rationality as ritual and the logic of informality. *Personnel Review*, Vol. 36, nº 4, pp- 528-548.

Montes, J., Gutierrez, A. & Fernandez, E. (2004), *Dirección y administración integrada de personas: fundamentos, procesos y técnicas en práctica*, McGrawHill.

Marrelli, Anne F.; Tondora, Janis; and Hoge, Michael A.; Strategies for developing competency models, *Administration and Policy in Mental Health*, Vol. 32, Nos. 5/6; May/July 2005

Peretti, J.M. (2001). *Recursos Humanos*. Edições Sílabo. Lisboa

Porter, D. (2004), Create a recruitment culture. *National Underwriter*, Mar 22, Vol. 108, nº 11, pp. 17-39.

Proença, T. (2007). A (Ir) racionalidade na decisão de seleção de pessoal. *Psicologia*, 21 (2): 161-182.

Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: new challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32 (6): 868-897.

Ribeiro, R. B. (2007). Recrutamento e seleção. In Caetano, A. & Vala, J. (Eds.). *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Práticas* (3ª Ed.): 265-300. Lisboa: RH Editora

Ryan, A. e Tippins, N. T. (2004), Attracting and selecting: What psychological research tells us. *Human Resource Management*, Vol. 43, nº 4, pp. 305-318.

Santana, S.; *Análise Social*, vol. 164, 2002, pág. 775-803

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. 3ª Ed., Lisboa: Lidel.

Spector, Paul E.; *Psicologia nas Organizações*; Editora Saraiva, São Paulo, 2010

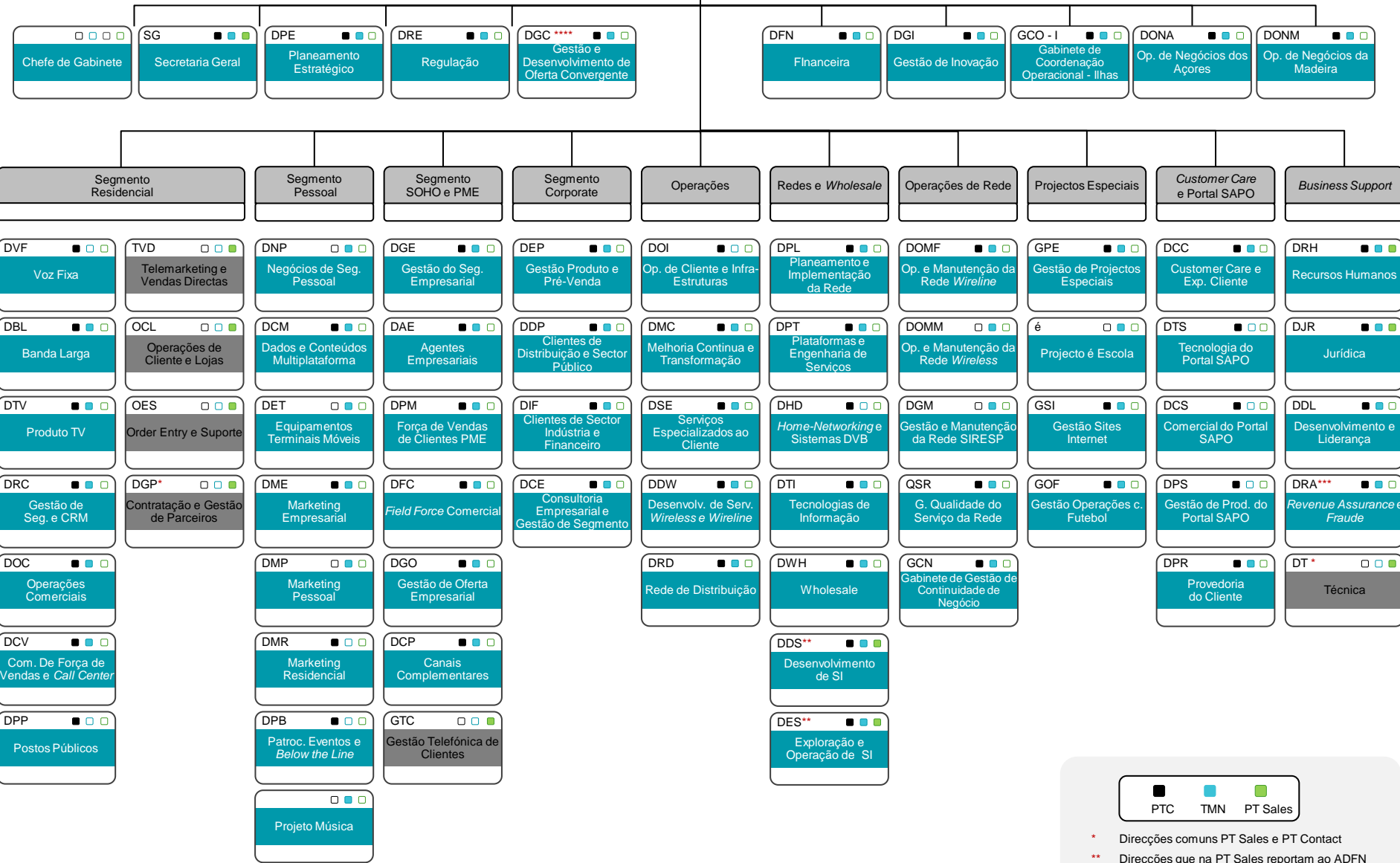
[www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)

Slides Portugal Telecom

# Anexos



Presidente Executivo - CEO  
Zeinal Bava



PTC

TMN

PT Sales

\* Direcções comuns PT Sales e PT Contact

\*\* Direcções que na PT Sales reportam ao ADFN

\*\*\* Reporte funcional ao AD SGPS Luís Pacheco Melo

\*\*\*\* Reporte funcional a ADLA e ADPL

Programa trainees 12/14 -  
Relatório entrevista individual DDL/GDL

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_  
Data da Entrevista: \_\_\_\_\_  
Entrevistador: \_\_\_\_\_

**GRUPO PT**

S / N / ± / N.A.

Conhece a PT? \_\_\_\_\_  
Pesquisou info. sobre a PT? \_\_\_\_\_  
Pesquisou info. sobre o Prog. trainees? \_\_\_\_\_  
Conhece/assistiu o Roadshow PT? \_\_\_\_\_  
Conhece algum Trainee? \_\_\_\_\_  
Conhece os produtos PT? \_\_\_\_\_  
As provas da PT PRO correram bem? \_\_\_\_\_  
Outros: \_\_\_\_\_

O que levou a candidatar-se à PT/Programa trainees?

O que espera da PT?

O que pretende fazer na PT?

**HABILITAÇÕES LITERÁRIAS**

Por que escolheu o curso...?

E a faculdade...?

Quais as disciplinas que mais valoriza?

**COMPETÊNCIAS PESSOAIS**

S / N / ± / N.A.

Simpatia/Empatia \_\_\_\_\_  
Comunicação \_\_\_\_\_  
Coerência do discurso \_\_\_\_\_  
Extroversão \_\_\_\_\_  
Motivação/motivado \_\_\_\_\_  
Humildade \_\_\_\_\_  
Trabalho em equipa \_\_\_\_\_  
Persistência \_\_\_\_\_  
Proatividade \_\_\_\_\_  
Criatividade \_\_\_\_\_  
Adaptabilidade \_\_\_\_\_  
Capacidade de iniciativa \_\_\_\_\_  
Liderança \_\_\_\_\_  
Estruturação de ideias \_\_\_\_\_  
Outros: \_\_\_\_\_  
Jornais/Seminários \_\_\_\_\_

Observação:

**PARECER**

Áreas de Interesse:

A não perder

Direção:

Ok

Stand by

Not Ok


EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Função/tarefas desempenhadas até ao presente?

Porque motivo saiu da empresa?

Está noutros processos de Recrutamento e Seleção? Quais?

COMENTÁRIOS/ OBSERVAÇÕES



RELATÓRIO DE ASSESSMENT INDIVIDUAL  
PROGRAMA TRAINEES 2012

DADOS PESSOAIS

Nome:					
Data de Nascimento:		Idade:			
Telefone:		Telemóvel:		Email:	
Habilitações:				Média:	
Universidade:					
Zona Residencial:		Distrito:		Nacionalidade:	

CONHECIMENTOS DE INFORMÁTICA (Autoavaliação)

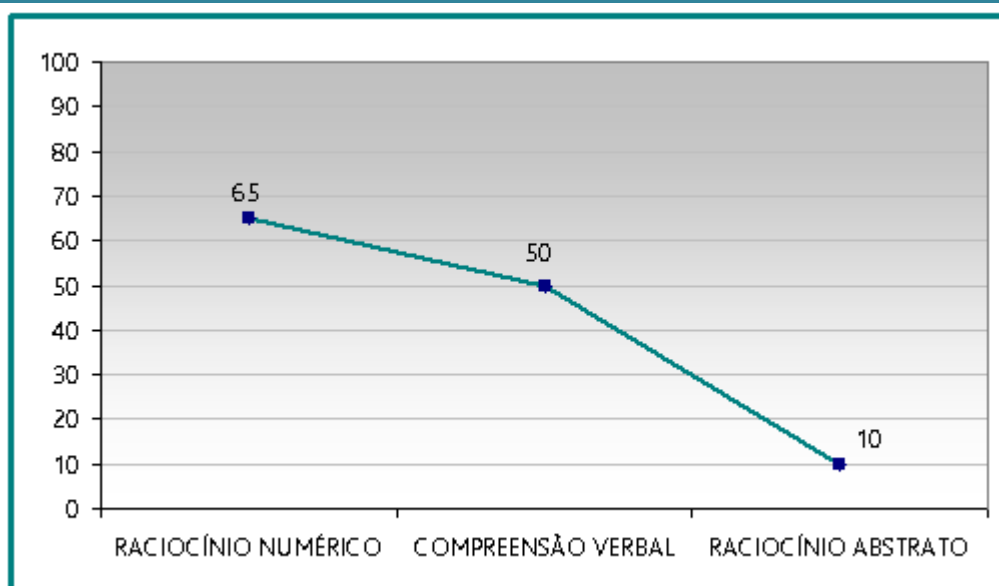
--

CONHECIMENTOS DE LÍNGUAS

Proficiência (Autoavaliação)	1	2	3
Inglês			
Francês			
Castelhano			

No exercício escrito demonstrou conhecimentos razoáveis na utilização gramatical e vocabular da língua inglesa.

EFICÁCIA COGNITIVA





RELATÓRIO DE ASSESSMENT INDIVIDUAL  
PROGRAMA TRAINEES 2012

ÁREAS DE INTERESSE

1ª Opção:  
2ª Opção:  
3ª Opção:  
4ª Opção:

APRECIÇÃO GLOBAL

Perfil de Competências do candidato:

.

Disponibilidade:

Fundamentação do Parecer:

PARECER

Favorável		Aceitável	Reservas
Trainee:			
Top Student:			
High Potential Student:			

Legenda do Posicionamento

Trainee	Top Student**	High Potential Student**
Reúne as condições pré-definidas pelo Programa	Reúne as condições pré-definidas pelo Programa e possui média de fim de curso $\geq 16$ valores	Reúne as condições pré-definidas pelo Programa e possui um elevado potencial de desenvolvimento (Percentil $\geq 75$ em todos os fatores avaliados nas provas de eficiência cognitiva, independente da média final de curso)

\*\* Aplicável apenas a candidatos com parecer "Favorável"

Técnico de RH:	Data da Avaliação:
----------------	--------------------

Nota: Este relatório foi redigido ao abrigo do novo Acordo Ortográfico.